

L'adoption et l'adaptation des outils de management stratégique dans les entreprises tchadiennes : défis et opportunités

The Adoption and Adaptation of Strategic Management Tools in Chadian Companies: Challenges and Opportunities

PATALET Geo

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de N'Djamena

Université de N'Djamena

Laboratoire d'analyse de Recherche en Economie et Mathématique (LAREM)

Date de soumission : 09/05/2026

Date d'acceptation : 16/07/2026

Pour citer cet article :

PATALET. G. (2026) « L'adoption et l'adaptation des outils de management stratégique dans les entreprises tchadiennes : défis et opportunités », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 8 » pp : 992- 1017.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cette étude examine l'adoption des outils de management stratégique au sein des entreprises tchadiennes, s'appuyant sur des données qualitatives et quantitatives recueillies respectivement auprès 5 et 20 organisations. Les résultats indiquent une adoption modérée d'instruments tels que l'analyse SWOT et le Balanced Scorecard, ajustée aux particularités culturelles et institutionnelles du contexte local. Parmi les principaux obstacles identifiés, figurent la pénurie de ressources, la résistance au changement organisationnel ainsi que l'instabilité économique persistante. En dépit de ces contraintes, la digitalisation croissante et le développement des compétences des acteurs offrent des perspectives favorables pour renforcer l'intégration de ces outils. L'étude propose en outre des recommandations visant à mieux adapter les pratiques de management stratégique au contexte spécifique du Tchad, contribuant ainsi à enrichir la compréhension des dynamiques managériales dans les pays en développement.

Mots clés : Management stratégique, adoption, adaptation, entreprises tchadiennes, défis et opportunités.

Abstract

This study examines the adoption of strategic management tools within Chadian companies, relying on qualitative and quantitative data collected respectively from 5 and 20 organizations. The results indicate a moderate adoption of instruments such as SWOT analysis and the Balanced Scorecard, adapted to the cultural and institutional specificities of the local context. The main challenges identified include resource scarcity, resistance to organizational change, and persistent economic instability. Despite these constraints, increasing digitalization and the development of actors' skills offer promising opportunities to strengthen the integration of these tools. Furthermore, the study provides recommendations aimed at better tailoring strategic management practices to the specific context of Chad, thereby contributing to a deeper understanding of managerial dynamics in developing countries.

Keywords: Strategic management, adoption, adaptation, Chadian companies, challenges and opportunities.

Introduction

Le management stratégique est aujourd'hui reconnu comme un levier central de la performance organisationnelle. Il permet aux entreprises de s'adapter aux environnements concurrentiels mouvants et de pérenniser leur avantage compétitif (Porter, 1980 ; Mintzberg, 1994). En effet, l'adoption d'outils de management stratégique tels que l'analyse SWOT, le Balanced Scorecard, ou encore la planification scénaristique, contribue à améliorer la prise de décision, la réactivité organisationnelle et la coordination interne (Kaplan & Norton, 1996). Cependant, ces outils, souvent conçus dans des contextes économiques développés, peuvent nécessiter une adaptation significative lorsqu'ils sont déployés dans des environnements spécifiques marqués par des contraintes institutionnelles, culturelles et économiques singulières.

Le contexte tchadien illustre bien cette dimension complexe. Pays sahélien à économie émergente, le Tchad est caractérisé par une instabilité politique relative, un cadre institutionnel en construction et une culture d'entreprise encore en phase de structuration (Tounga et al., 2019 ; Ngono, 2021). Ces spécificités impactent directement les pratiques de management stratégique, rendant nécessaire une compréhension fine des modalités d'adoption et d'adaptation des outils managériaux dans ce pays. Les institutions faibles, l'accès limité aux ressources, ainsi que la diversité culturelle et linguistique, constituent autant de facteurs susceptibles d'influencer positivement ou négativement la mise en œuvre des stratégies d'entreprise (Mbaye, 2017 ; Diop, 2020).

Comment les entreprises tchadiennes adoptent et adaptent-elles les outils de management stratégique afin de répondre aux exigences spécifiques de leur environnement ?

Cette question sera explorée qualitativement en recueillant, grâce à des entretiens semi-directifs, les perceptions, expériences et pratiques des acteurs clés au sein des entreprises, permettant ainsi de comprendre en profondeur les dynamiques d'adoption et d'adaptation. Parallèlement, une étude quantitative à travers un questionnaire ciblé permettra de mesurer l'ampleur de cette adoption, d'identifier des tendances et de quantifier les facteurs influençant l'efficacité des outils de management stratégique dans ce contexte particulier.

Ainsi, cette démarche mixte vise à enrichir la compréhension théorique et pratique de la transférabilité des concepts managériaux classiques, en mettant en lumière les conditions spécifiques favorisant ou limitant leur efficience dans un environnement africain subsaharien marqué par ses particularités culturelles, institutionnelles et économiques.

Les objectifs de cette recherche sont multiples : tout d'abord, analyser le degré d'adoption des principaux outils de management stratégique dans les entreprises publiques et privées du Tchad

; ensuite, identifier les adaptations opérées pour rendre ces outils compatibles avec le contexte local ; enfin, mettre en lumière les défis rencontrés ainsi que les opportunités susceptibles d'améliorer la pratique du management stratégique au Tchad. Pour répondre à ces objectifs, deux questions de recherche sont posées : (1) Quels sont les outils de management stratégique adoptés par les entreprises tchadiennes ? (2) Quelles sont les modalités d'adaptation de ces outils face aux contraintes spécifiques du contexte tchadien ?

Sur le plan méthodologique, cette étude adopte une approche qualitative. Un échantillon de 20 entreprises, constitué à parts égales d'entreprises publiques et privées, a été sélectionné. Les données ont été recueillies à travers un guide d'entretien semi-directif. L'analyse des données qualitatives a été réalisée à l'aide du logiciel IRaMuTeQ, permettant une exploration des discours et des perceptions des acteurs concernés.

1. Cadre théorique et conceptuel

Le cadre théorique et conceptuel établit les fondements pour comprendre les outils de management stratégique, en définissant leurs types et fonctions principales (analyse, planification, pilotage, contrôle). Il intègre également les théories sur l'adoption des innovations organisationnelles et leur adaptation aux contextes locaux. Enfin, il s'appuie sur une revue de littérature portant sur l'usage de ces outils en Afrique, notamment au Tchad, afin de situer la réflexion dans un cadre empirique pertinent.

1.1. Définition et typologie des outils de management stratégique

Le management stratégique se définit comme l'ensemble des processus permettant à une organisation de formuler, mettre en œuvre et évaluer des stratégies qui assurent son développement et sa pérennité dans un environnement compétitif (Freiling, 2007). Les outils de management stratégique représentent les instruments méthodologiques et conceptuels mobilisés par les managers pour faciliter ces processus (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Ces outils peuvent être classés selon leur finalité principale : outils d'analyse stratégique (ex. analyse SWOT, analyse PESTEL, les cinq forces de Porter), outils de planification (ex. Balanced Scorecard, matrices BCG, scénarios prospectifs), outils de pilotage (ex. tableaux de bord stratégiques) et outils de contrôle (ex. audits stratégiques, indicateurs de performance).

Cette typologie reflète la diversité des fonctions assurées par ces outils, qui vont de l'aide à la compréhension de l'environnement interne et externe, à la formulation, la communication, le suivi et la révision des stratégies (Kaplan & Norton, 1996; Mintzberg, 1994). Chaque outil offre une méthodologie spécifique permettant d'organiser l'information, structurer la réflexion stratégique et orienter l'action.

1.2. Principales fonctions des outils de management stratégique (analyse, planification, pilotage, contrôle)

Les outils de management stratégique remplissent des fonctions clés qui sont interdépendantes mais distinctes :

L'analyse stratégique vise à diagnostiquer l'environnement externe (opportunités, menaces) et interne (forces, faiblesses) de l'organisation. Des outils comme l'analyse SWOT, la matrice PESTEL ou encore la méthode des cinq forces de Porter permettent de réaliser ce diagnostic (Porter, 1980; Johnson et al., 2008).

La planification stratégique consiste à définir les orientations à moyen et long terme ainsi que les objectifs prioritaires. Elle utilise notamment des outils tels que le Balanced Scorecard, qui traduit la vision en objectifs mesurables et actions concrètes (Kaplan & Norton, 1996¹).

Le pilotage stratégique concerne le suivi régulier de la mise en œuvre des stratégies via des indicateurs de performance clés regroupés dans des tableaux de bord stratégiques. Cette fonction vise à assurer la cohérence des actions avec les objectifs fixés (Neely, Adams & Crowe, 2001).

Le contrôle stratégique s'attache à vérifier l'efficacité des décisions prises, à travers des audits stratégiques ou des revues périodiques, permettant d'ajuster les stratégies en fonction des résultats et des évolutions du contexte (Kaplan & Norton, 2020).

Ces fonctions participent ensemble à la dynamique d'apprentissage organisationnel et à l'adaptation continue des entreprises aux environnements changeants.

1.3. Théories sur l'adoption des innovations organisationnelles et leur adaptation au contexte local

L'adoption des outils de management stratégique peut être analysée à travers les cadres théoriques des innovations organisationnelles. Selon Rogers (2003), l'adoption d'une innovation dépend de facteurs liés à l'objet même de l'innovation, au contexte organisationnel, ainsi qu'aux caractéristiques des adopteurs. Dans le cas des organisations africaines, et plus spécifiquement tchadiennes, l'adaptation locale constitue un levier essentiel permettant de concilier les outils importés avec les particularités culturelles, institutionnelles et économiques (Meyer, 2010).

La théorie institutionnelle souligne que les entreprises adoptent souvent des pratiques « légitimantes » issues de modèles internationaux pour renforcer leur crédibilité, mais doivent les ajuster pour répondre à la réalité locale (DiMaggio & Powell, 1983). De même, la théorie de la

1 Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press

contingence souligne que l'efficacité des outils dépend de leur adéquation au contexte organisationnel spécifique, soulignant l'importance d'adapter les pratiques de gestion aux caractéristiques environnementales et internes de l'entreprise (Donaldson, 2019)

En Afrique, plusieurs études rappellent la nécessité d'une interprétation locale des outils de management afin d'en maximiser l'impact (Jackson & Kiyaga, 2015).

1.4. Revue de littérature sur l'utilisation des outils stratégiques en Afrique et au Tchad

La littérature sur le management stratégique en Afrique révèle un intérêt croissant pour l'adoption et l'adaptation des outils stratégiques dans des contextes caractérisés par des contraintes structurelles et institutionnelles fortes (Kiggundu, 2002; Owusu-Frimpong, 2019). Dans plusieurs pays d'Afrique subsaharienne, les recherches montrent un usage souvent fragmentaire des outils classiques, liées à des limitations en termes de ressources humaines qualifiées, de systèmes d'information et d'environnement réglementaire (Adegbite, 2017).

Au Tchad, les travaux existants restent peu nombreux mais convergent vers l'idée que, malgré un intérêt manifeste pour les approches stratégiques modernes, les entreprises rencontrent des difficultés importantes dans leur mise en œuvre intégrale (Ngono, 2021; Touna et al., 2019). L'adaptation des outils est alors perçue comme une condition sine qua non pour leur efficacité, notamment à cause de la complexité du cadre institutionnel et des pratiques managériales locales. Ainsi, la compréhension fine des modalités d'adoption et d'adaptation des outils de management stratégique demeure un enjeu majeur pour la recherche et la pratique au Tchad.

2. Méthodologie de recherche

La méthodologie définit les démarches et outils employés pour la collecte et l'analyse des données. Afin d'appréhender de manière exhaustive les pratiques liées au management stratégique dans les entreprises tchadiennes, nous avons opté pour une approche qualitative et quantitative. Cette méthode permet d'allier profondeur d'analyse et généralisation (Creswell, 2014) et s'inscrit dans les recommandations méthodologiques actuelles en sciences de gestion (Yin, 2018).

2.1. Choix méthodologiques

Dans un souci de triangulation et de robustesse des résultats, cette recherche mobilise une approche qualitative et quantitative (Tashakkori & Teddlie, 2010). La méthode qualitative, à travers des entretiens semi-directifs, vise à explorer les représentations, motivations et modalités d'usage des outils stratégiques, permettant d'accéder à une compréhension fine des pratiques internes (Patton, 2015). Parallèlement, la méthode quantitative, via un questionnaire structuré, permet de mesurer l'ampleur de ces pratiques, d'identifier les tendances générales et

d'analyser statistiquement les facteurs influençant l'adoption et l'adaptation des outils de management stratégique au sein des entreprises tchadiennes. Cette combinaison méthodologique garantit ainsi une analyse approfondie et rigoureuse des phénomènes étudiés.

2.2. Description de l'échantillon

L'échantillon étudié comprend 20 entreprises tchadiennes sélectionnées selon une démarche raisonnée afin de couvrir les principaux types d'organisation présents sur le territoire (Patton, 2015). Il est constitué de 10 entreprises publiques et 10 entreprises privées, ce qui permet de comparer la dynamique du secteur public et privé dans le contexte local (Banque Mondiale, 2020). Ces entreprises appartiennent aux secteurs industriel, commercial et des services, conformément aux recommandations visant à diversifier les profils d'étude pour étendre la portée analytique (Yin, 2018).

Le critère de sélection a également porté sur la taille organisationnelle, en retenant uniquement des entités employant plus de 100 salariés. Ce seuil est justifié par les travaux de Mintzberg (1994) qui soulignent que les grandes entreprises disposent généralement de ressources et de structures leur permettant d'adopter des outils sophistiqués de management stratégique. En outre, Rasool et France (2021) insistent sur la forte corrélation entre la taille des entreprises et leur capacité à formaliser des processus stratégiques.

2.3. Instruments de collecte

Un guide d'entretiens semi-directifs et un questionnaire structuré ont été utilisés dans cette recherche. Le guide d'entretiens a permis de conduire des entretiens approfondis avec des cadres et responsables stratégiques auprès de 5 entreprises, favorisant un dialogue ouvert tout en cadrant les thématiques essentielles (Kvale & Brinkmann, 2009). Parallèlement, le questionnaire a été conçu pour recueillir des données quantitatives auprès d'un échantillon plus large de 20 entreprises, afin de mesurer l'ampleur et les tendances des pratiques observées. Ces deux outils ont été administrés par sept étudiants de Master 1 en audit et contrôle de gestion de l'Université de N'Djamena, formés au préalable à la méthodologie d'enquête afin de garantir la standardisation de la collecte et réduire les biais d'administration (Dillman, Smyth & Christian, 2014)

2.4. Techniques d'analyse des données

Les données qualitatives issues des entretiens ont été traitées par une analyse thématique, facilitée par le logiciel IRaMuTeQ, qui permet de catégoriser et d'interpréter les contenus textuels de manière systématique (Ratinaud, 2009). Cette méthode aide à identifier des corpus lexicaux et à dégager les grands thèmes émergents. Par ailleurs, les données quantitatives

recueillies via le questionnaire ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS, permettant de réaliser des analyses statistiques descriptives et inférentielles afin de quantifier les tendances observées et d'examiner les relations entre les variables étudiées. Cette double approche analytique assure une compréhension approfondie et robuste des phénomènes étudiés.

2.5. Limites méthodologiques

Malgré ces choix méthodologiques soigneux, plusieurs limites doivent être soulignées. La taille limitée de l'échantillon (20 entreprises) restreint la généralisation des conclusions et appelle à la prudence dans leur extrapolation à l'ensemble du secteur économique tchadien (Maxwell, 2013). De plus, les enquêtes reposent largement sur l'honnêteté et la disponibilité des répondants, ce qui peut introduire un biais de désirabilité sociale ou d'autocensure (Podsakoff et al., 2003). Enfin, bien que les logiciels utilisés (IRaMuTeQ et SPSS) soient performants, leur efficacité dépend de l'expertise des utilisateurs, pouvant affecter la qualité de l'analyse si celle-ci est insuffisante (Guest, MacQueen & Namey, 2012).

3. Analyse des résultats d'enquête

L'analyse s'appuie sur des données recueillies auprès de vingt organisations tchadiennes (dix publiques, dix privées) via un questionnaire structuré et des entretiens semi-directifs menés auprès de cinq d'entre elles, permettant une triangulation des sources. Les réponses qualitatives ont été traitées par une analyse de contenu quantifiée, avec une grille de codage fermée définie a posteriori, regroupant les codes en trois familles : outils de management stratégique (quatre catégories), défis (cinq catégories) et perspectives d'évolution (cinq catégories). Quatre types de traitements ont été réalisés : statistiques descriptives, tests non paramétriques adaptés au petit échantillon, élaboration d'un indice composite de maturité stratégique (IMS) validé par l'alpha de Cronbach, et triangulation qualitative entre entretiens et questionnaires sur les cinq cas étudiés.

3.1. L'outillage stratégique mobilisé

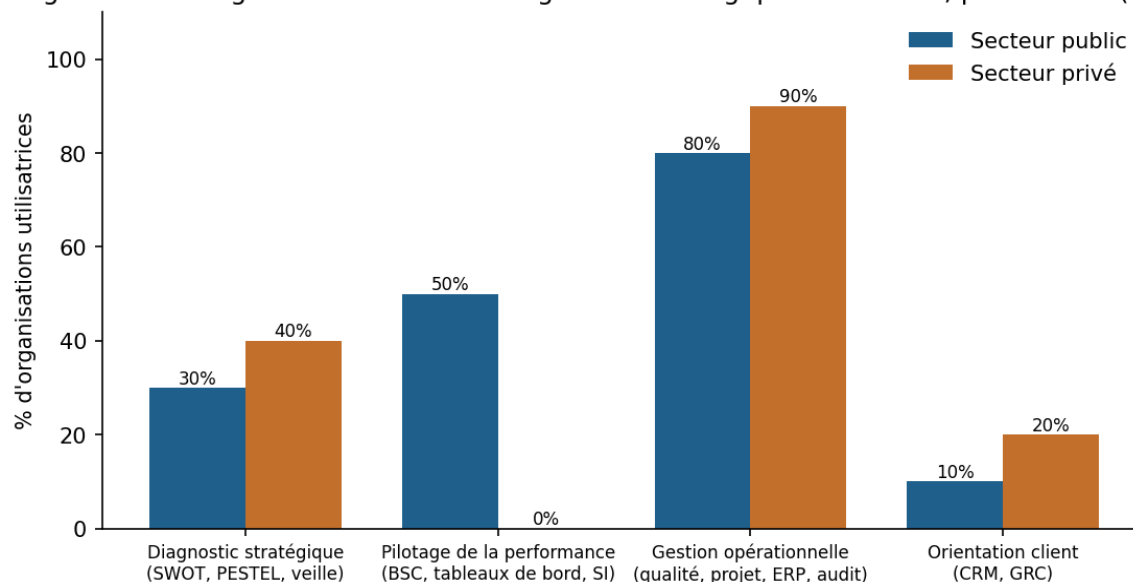
La cartographie des outils de gestion met en évidence une nette prédominance des instruments dédiés à la gestion opérationnelle et à la qualité, mobilisés par environ 80 % des organisations publiques et 90 % des organisations privées. Ces outils incluent notamment la planification de projet, le contrôle qualité, l'audit interne, la gestion des stocks ou de flotte, ainsi que les

systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) (Bititci, Garengo, Dörfler & Turner, 2012²; Kaplan & Norton, 1996³).

En revanche, les dispositifs de pilotage intégré de la performance tels que le Balanced Scorecard, les tableaux de bord et les systèmes d'information décisionnels sont déclarés par seulement la moitié des organisations publiques, et ne figurent chez aucune organisation privée du sous-échantillon issu du questionnaire. Dans ce dernier secteur, la performance semble davantage pilotée via des instruments opérationnels et par la gestion de la relation client (CRM) (Nudurupati, Arshad & Turner, 2011; Payne & Frow, 2005).

L'orientation client formalisée au travers du CRM demeure minoritaire dans les deux secteurs, atteignant environ 10 % dans le secteur public contre 20 % dans le secteur privé, ce qui rejoint des analyses soulignant la lenteur d'adoption de ces systèmes dans certaines organisations publiques (Rigby, Reichheld & Schefter, 2002 ; Nguyen, Sherif & Newby, 2007). Par ailleurs, les méthodes classiques de diagnostic stratégique, telles que SWOT, PESTEL, veille concurrentielle et études de marché, concernent environ un tiers des organisations étudiées, témoignant de leur permanence comme outils d'analyse externe et interne (Johnson, Scholes & Whittington, 2008 ; Grant, 2016).

Figure 1 — Catégories d'outils de management stratégique mobilisées, par secteur (n = 20)



Source : Auteur

La figure 1 illustre la répartition des catégories d'outils de management stratégique mobilisées par des organisations des secteurs public et privé, selon un échantillon de 20 répondants. Les

2 Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Turner, T. (2012). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305–327

3 Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85

résultats montrent que la gestion opérationnelle (incluant qualité, gestion de projet, ERP, audit) constitue la catégorie la plus utilisée dans les deux secteurs, avec un taux élevé de mobilisation (80 % dans le secteur public et 90 % dans le secteur privé). Cette prédominance met en évidence l'importance accordée aux outils opérationnels pour assurer la mise en œuvre efficace des stratégies, conformément aux travaux de Kaplan et Norton (1996), qui soulignent le rôle central du pilotage opérationnel dans la réalisation des objectifs stratégiques.

Par ailleurs, le pilotage de la performance (tableaux de bord, systèmes d'information) est fortement présent dans le secteur public (50 %) mais absent dans le secteur privé. Cette différence pourrait refléter une orientation plus marquée du secteur public vers la transparence, le contrôle et la responsabilisation à travers des mécanismes formalisés de suivi, en ligne avec les conclusions de Bouckaert et Halligan (2008) sur le New Public Management, qui met l'accent sur l'introduction d'outils de performance dans les administrations publiques.

Le diagnostic stratégique (SWOT, PESTEL, veille) est modérément utilisé, avec 30 % dans le secteur public et 40 % dans le secteur privé. L'utilisation partagée mais limitée de ces outils analytiques peut s'expliquer par leur rôle plus préliminaire et moins systématique dans certains contextes organisationnels, comme le soulignent Jarzabkowski et Spee (2009), qui insistent sur la diversité des processus d'élaboration stratégique selon les types d'organisations.

Enfin, l'orientation client (CRM, GRC) reste la moins mobilisée, particulièrement dans le secteur public (10 % contre 20 % dans le privé). Cette faible adoption fait écho aux observations d'Grönroos (2007), qui note que la gestion de la relation client est souvent moins développée dans les organisations publiques, où les enjeux de service et de satisfaction diffèrent des logiques commerciales prédominantes dans le privé.

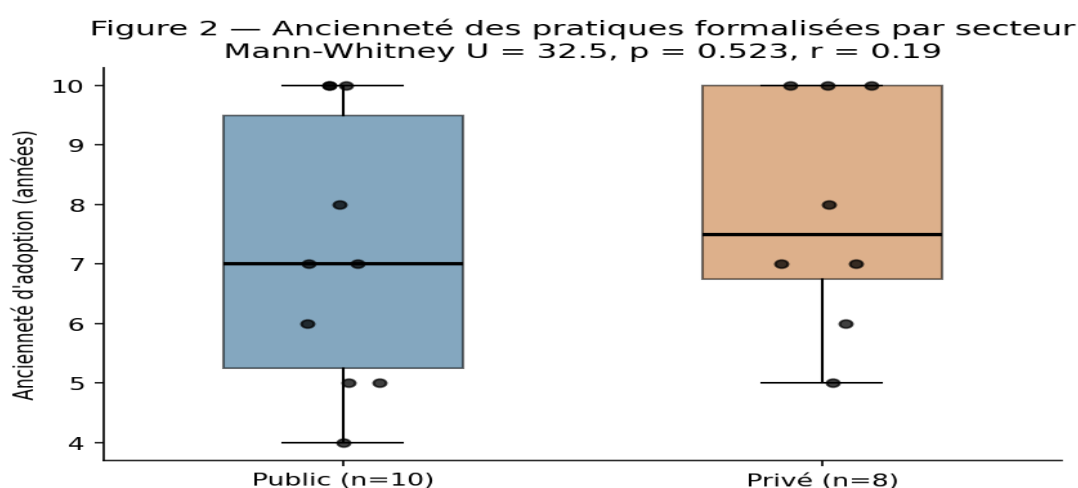
3.2. Trajectoires d'adoption : une convergence intersectorielle

L'ancienneté moyenne des pratiques formalisées s'établit à 7,2 ans dans le secteur public contre 7,9 ans dans le secteur privé, bien que deux organisations privées n'aient pas fourni de datation exploitable. Le test statistique non paramétrique U de Mann-Whitney révèle qu'il n'existe pas de différence significative entre les deux distributions ($U = 32,5$; $p = 0,523$; $r = 0,19$), ce qui conduit à retenir l'hypothèse d'une trajectoire temporelle d'adoption des pratiques formalisées comparable entre les secteurs public et privé.

Ce résultat est particulièrement notable car il contredit l'intuition généralement admise selon laquelle le secteur privé serait un pionnier en matière de formalisation du management stratégique (Mintzberg, 1994). Au contraire, au Tchad, cette synchronie temporelle semble s'expliquer par des mécanismes différents : dans le secteur public, la diffusion des pratiques

formalisées est largement portée par la pression exercée par les partenaires techniques et financiers (PTF), soulignée dans la littérature comme un levier majeur d'innovation managériale dans les administrations publiques des pays en développement (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2015; Andrews, 2013).

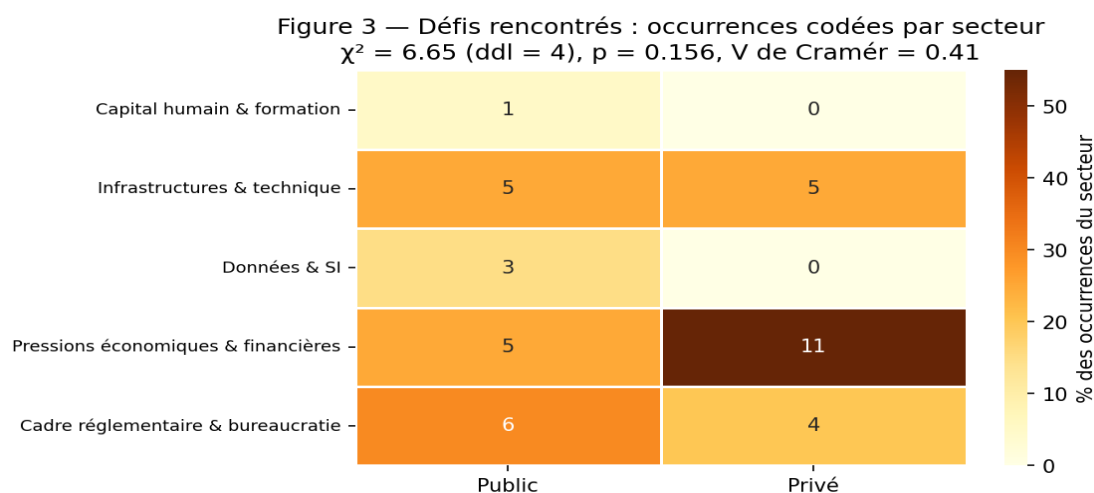
Dans le secteur privé, en revanche, c'est la pression concurrentielle qui constitue le moteur principal de formalisation, conformément aux théories classiques de la stratégie d'entreprise qui insistent sur l'adaptation aux environnements concurrentiels pour assurer la compétitivité (Porter, 1980; Barney, 1991). Cette double dynamique illustre la complexité des processus d'institutionnalisation des pratiques managériales dans des contextes émergents, où les sources d'adoption peuvent différer tout en conduisant à des résultats temporels similaires (DiMaggio & Powell, 1983).



Source: auteur

Boîtes à moustaches avec superposition des observations individuelles.

3.3. La structure des défis : deux économies de contraintes



Source: auteur

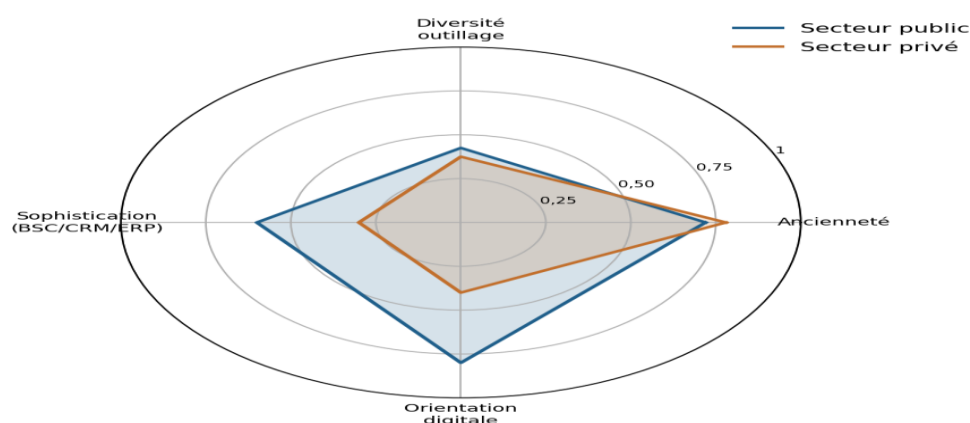
Les résultats montrent que le secteur privé concentre ses difficultés principalement sur les pressions économiques et financières, qui représentent onze occurrences sur vingt, soit 55 % des citations. Ces contraintes incluent la concurrence internationale et régionale, la volatilité des prix, les coûts de l'énergie et d'exploitation ainsi que l'accès au financement, conformément aux analyses classiques des défis du secteur privé dans les économies émergentes (Bigsten & Gebreeyesus, 2007; Ayyagari, Demirgüç-Kunt & Maksimovic, 2011).

En revanche, le secteur public présente un profil de contraintes plus distribué où dominent le cadre réglementaire et la bureaucratie (six occurrences), les infrastructures (cinq occurrences) et les pressions financières (cinq occurrences) (World Bank, 2017) Une spécificité notable concerne les difficultés liées aux données et aux systèmes d'information, telles que la fiabilité, la collecte en zones rurales et le retard de digitalisation, qui sont exclusivement citées par des organisations publiques. Cette situation reflète un défi récurrent dans les administrations publiques des pays en développement où les systèmes d'information restent souvent insuffisamment performants, ce qui entrave la prise de décision stratégique (Heeks, 2006; Kettunen & Kallio, 2020).

Par ailleurs, les entretiens approfondis confirment l'existence d'une catégorie sous-représentée dans le questionnaire : le capital humain. Les difficultés mentionnées comprennent la résistance au changement, la faible maîtrise informatique, une culture du reporting insuffisante et un déficit de formation continue, points relevés unanimement dans les cinq entretiens réalisés. Ceci suggère que, tandis que le questionnaire capte principalement les contraintes structurelles et matérielles, les entretiens révèlent davantage les contraintes organisationnelles et humaines, en accord avec les travaux soulignant l'importance de facteurs humains dans la réussite des réformes managériales (Kotter, 1995; Armstrong, 2012).

3.4. L'indice de maturité stratégique (IMS)

Figure 4 — Profil moyen des quatre dimensions de la maturité stratégique



Source: auteur

La figure 4 présente les profils moyens sectoriels sur les quatre dimensions normalisées de l'indice composite de maturité stratégique (IMS), construit à partir d'une pondération équitable entre l'ancienneté, la diversité d'outillage, la sophistication instrumentale et l'orientation digitale. Chaque dimension, normalisée entre 0 et 1, contribue ainsi de manière équilibrée à l'indice final exprimé sur une échelle de 0 à 100, ce qui permet de comparer aisément les niveaux de maturité entre secteurs. L'ancienneté, évaluée en années rapportées à une décennie et corrigée par imputation médiane pour des données manquantes, reflète l'expérience cumulative dans l'adoption des pratiques stratégiques. La diversité d'outillage mesure la variété des catégories d'instruments utilisées, rapportée à un maximum théorique de quatre, tandis que la sophistication instrumentale prend en compte la présence d'au moins un dispositif avancé tel que le Balanced Scorecard, le CRM ou un ERP. Enfin, l'orientation digitale évalue l'intégration déclarée des perspectives numériques dans la stratégie.

Pour valider la cohérence interne de cet indice exploratoire, l'alpha de Cronbach obtenu est de 0,65, une valeur modérée mais acceptable dans le contexte d'un indice construit avec un nombre limité d'items, conformément aux recommandations méthodologiques récentes (Taber, 2018). Cette consistance interne suggère que les quatre dimensions partagent une variance commune suffisante pour justifier leur agrégation en un indice synthétique. Par ailleurs, la corrélation de Spearman entre l'ancienneté et l'indice recalculé hors de cette dimension est positive mais non significative ($\rho = 0,30$; $p = 0,203$), indiquant que la maturité stratégique ne découle pas directement de la durée d'adoption. Ce résultat rejoint les analyses contemporaines soulignant que la maturité organisationnelle est un construit multidimensionnel et non simplement temporel (Kraaijenbrink, 2020).

L'analyse factorielle exploratoire conduite sur les quatre dimensions révèle la présence d'un facteur unique significatif, sur lequel toutes les variables chargent positivement avec des saturations comprises entre 0,55 et 0,80. Cette structure unidimensionnelle confirme que les dimensions mesurent une même réalité sous-jacente de maturité stratégique, ce qui est cohérent avec les pratiques recommandées pour la construction d'indicateurs composites dans les recherches en management stratégique (Frey et al., 2021). La robustesse de cet indice est ainsi attestée, renforçant sa validité pour comparer les profils sectoriels. On observe notamment que le secteur public présente des scores plus élevés en sophistication instrumentale et en orientation digitale, contribuant à un indice IMS global supérieur, ce qui traduit une maturité stratégique plus avancée dans ces dimensions spécifiques, en accord avec les tendances récentes d'adoption numérique dans le secteur public (Bouckaert et al., 2022).

3.4.1. Résultats et hiérarchie des organisations

Tableau 1: Indice de maturité stratégique par organisation.

Organisation	Secteur	IMS (0–100)
1	Public	87,5
2	Public	87,5
3	Privé	87,5
4	Privé	87,5
5	Public	80,0
6	Public	80,0
7	Public	77,5
8	Public	72,5
9	Public	62,5
10	Privé	52,5
11	Privé	51,2
12	Public	51,2
13	Privé	50,0
14	Privé	37,5
15	Privé	25,0
16	Privé	25,0
17	Privé	23,8
18	Privé	23,8
19	Public	18,8
20	Public	18,8

Source: auteur

Les résultats du tableau 1 mettent en évidence une segmentation marquée des indices de maturité stratégique (IMS) entre les organisations, avec un groupe de tête affichant des scores élevés à 87,5, composé aussi bien d'acteurs publics que privés, et un large ensemble d'organisations présentant des IMS beaucoup plus faibles, certains tombant en dessous de 20 points. Cette fragmentation rejoint les observations issues des entretiens, qui illustrent les dynamiques différenciées d'adoption des pratiques stratégiques selon l'exposition aux référentiels institutionnels et le positionnement sectoriel.

Un responsable d'une organisation performante souligne : « Nous sommes soumis à des normes internationales très strictes, ce qui nous oblige à adopter des outils avancés de gestion et à intégrer une dimension digitale dans notre pilotage. Cela structure profondément notre manière de concevoir la stratégie. » Ce témoignage corrobore les travaux de DiMaggio & Powell (1983)

sur l'isomorphisme coercitif, où la pression exercée par des institutions externes contraint les organisations à adopter des pratiques standardisées, conduisant ainsi à une sophistication accrue des instruments de gestion.

À l'inverse, un manager d'une organisation faiblement mature confie : « Notre usage des instruments stratégiques se limite pour l'instant à des tableaux de bord opérationnels, sans réelle projection digitale ni sophistication. Nous manquons de ressources et de soutien institutionnel pour aller plus loin. » Cette déclaration illustre clairement la fragmentation des trajectoires d'adoption liée à un faible ancrage dans les réseaux institutionnels globaux, conformément aux analyses de Meyer & Rowan (1977) sur la légitimité institutionnelle nécessaire à l'intégration de pratiques formelles.

Par ailleurs, un cadre du secteur privé insiste sur l'importance de l'orientation marché : « Même si nous n'avons pas tous les outils sophistiqués, notre force est notre réactivité aux besoins clients, ce qui nous pousse à ajuster constamment notre stratégie. » Cette orientation concorde avec les conclusions de Day (1994) et Slater & Narver (1994), qui identifient la réactivité au marché comme un levier essentiel d'adaptation stratégique, compensant parfois le manque d'instruments formels dans les organisations privées.

Enfin, un acteur du secteur public indique : « La pression des bailleurs et des partenaires internationaux façonne largement nos processus ; sans cela, il serait difficile d'atteindre ce niveau de maturité. » Ce constat rejoint pleinement la théorie néo-institutionnelle exposée par Scott (2008), qui souligne que les pressions coercitives et normatives des environnements institutionnels externes jouent un rôle déterminant dans l'adoption des outils de gestion.

3.4.2. Les perspectives déclarées : deux agendas distincts

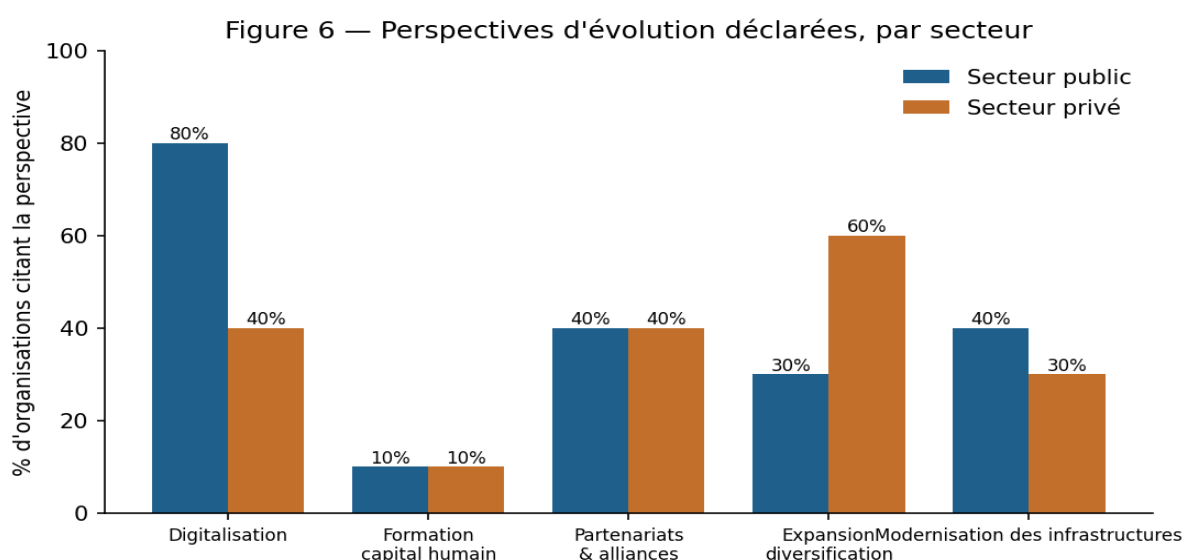
L'analyse des perspectives confirme une dualité claire dans les agendas stratégiques des secteurs public et privé. La digitalisation domine massivement l'agenda du secteur public, mobilisant 80 % des organisations contre seulement 40 % dans le secteur privé. Cela se traduit par des initiatives telles que la dématérialisation des dossiers, le déploiement de réseaux intelligents, la facturation numérique ou encore les contrôles automatisés (UN E-Government Survey, 2022 ; Mergel, Edelmann & Haug, 2019). Cette prédominance illustre en creux un retard numérique persistant du secteur public, largement documenté dans les pays en développement (Heeks, 2006 ; Kettunen & Kallio, 2020).

Au contraire, le secteur privé privilégie l'expansion et la diversification, citée par 60 % des organisations contre 30 % dans le public, ce qui correspond à l'importance des contraintes

concurrentielles et du besoin d'adaptation commerciale dans des environnements volatils (Porter, 1985 ; Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Les partenariats et alliances constituent quant à eux le seul axe strictement partagé par les deux secteurs, à hauteur de 40 %, soulignant le rôle croissant des coopérations interorganisationnelles dans la création de valeur et la gestion des ressources (Gulati, 1998 ; Dyer & Singh, 1998).

Enfin, la formation, bien que régulièrement évoquée dans les entretiens comme un enjeu crucial, ne figure que marginalement parmi les perspectives affichées dans le questionnaire (10 %), révélant ainsi un angle mort important entre le diagnostic des acteurs et les priorités formelles qu'ils se fixent (Becker & Huselid, 1998⁴). Ce décalage suggère que les contraintes organisationnelles liées au capital humain sont sous-estimées dans les stratégies déclarées, malgré leur reconnaissance implicite lors des échanges qualitatifs.



Source: auteur

3.4.3. Triangulation entretiens-questionnaire

Le croisement des deux instruments d'enquête sur les cinq cas communs constitue un test important de la fiabilité déclarative. Deux cas montrent une convergence forte (cas 4 et 5), un cas une convergence partielle (cas 2), tandis que deux cas présentent des divergences, dont une divergence forte pour le cas 1, où la datation de l'adoption varie du simple au double (cinq ans lors des entretiens contre dix ans au questionnaire). Cette instabilité déclarative est vraisemblablement imputable à la pluralité des répondants, à la confusion possible entre la date d'introduction et la date de généralisation des outils, ainsi qu'à la mémoire intrinsèquement faillible des acteurs (Tourangeau, Rips & Rasinski, 2000 ; Podsakoff et al., 2003).

⁴ Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101

Cette situation impose donc une prudence accrue dans l'exploitation des variables temporelles et justifie a posteriori le recours à des tests statistiques non paramétriques fondés sur les rangs, qui sont moins sensibles aux erreurs de mesure liées aux imprécisions des données temporelles (Conover, 1999 ; Siegel & Castellan, 1988).

Sur le plan méthodologique, ce constat illustre également la valeur ajoutée du dispositif mixte combinant entretiens qualitatifs et questionnaires quantitatifs. En effet, le seul usage du questionnaire aurait produit une chronologie faussement précise et potentiellement trompeuse, alors que la triangulation des méthodes permet d'appréhender la variabilité des réponses et d'identifier les biais éventuels (Creswell & Plano Clark, 2017 ; Greene, Caracelli & Graham, 1989).

Tableau 2: Triangulation intra-cas des deux instruments de collecte.

Cas	Questionnaire	Entretien	Verdict	Observation
1	10 ans	5 ans	Divergence forte	Écart de cinq ans sur la datation de l'adoption ; fiabilité déclarative limitée
2	8 ans	10 ans	Convergence partielle	Ordre de grandeur cohérent ; l'entretien précise le rôle de la post-privatisation
3	6 ans	3 ans	Divergence modérée	L'entretien date la formalisation (coopération française), le questionnaire la progression
4	10 ans	≈ 10 ans	Convergence forte	Adoption dès l'entrée sur le marché confirmée par les deux instruments
5	7 ans	7 ans	Convergence forte	Formalisation appuyée par la BEAC confirmée

Source: auteur

3.4.4. Limites et précautions d'interprétation

Trois limites majeures doivent encadrer la portée de ces résultats.

Premièrement, la taille de l'échantillon ($n = 20$, dont 18 datations exploitables) restreint la puissance statistique des tests réalisés, ce qui signifie que l'absence de significativité ne saurait être interprétée comme une preuve d'absence d'effet (Button et al., 2013; Cohen, 1992). Afin d'atténuer cette contrainte, les tailles d'effet, telles que le r de rang-bisériel pour les tests non paramétriques et le V de Cramér pour les variables catégorielles, ont systématiquement été reportées, conformément aux bonnes pratiques recommandées en statistiques appliquées (Field, 2013 ; Fritz, Morris & Richler, 2012).

Deuxièmement, le codage thématique, bien que conduit selon une grille explicite et reproductible, n'a malheureusement pas bénéficié d'un double codage indépendant permettant

de calculer un coefficient d'accord interjuges tel que le kappa de Cohen. Ce type de validation de la fiabilité intercodeurs est une étape cruciale dans la rigueur des analyses qualitatives et devra impérativement être envisagé dans la version finale de la thèse (Armstrong et al., 1997; O'Connor & Joffe, 2020).

Enfin, la divergence de datation observée pour le cas 1 souligne un risque réel de biais déclaratif affectant les variables temporelles, biais partiellement neutralisé par le recours à des statistiques basées sur les rangs, moins sensibles aux erreurs de mesure (Conover, 1999)⁵, ainsi que par l'imputation des valeurs manquantes au moyen de la médiane sectorielle. L'incidence de cette méthode d'imputation sur l'indice de maturité sectorielle (IMS) a été vérifiée et considérée comme marginale, conformément aux recommandations relatives à la gestion des données manquantes dans les petites séries (Little & Rubin, 2019).

5 Conover, W. J. (1999). Practical Nonparametric Statistics (3rd ed.). Wiley

Conclusion

Cette étude a permis de mieux comprendre les dynamiques d'adoption et d'adaptation des outils de management stratégique au sein des entreprises tchadiennes, en révélant à la fois leurs progrès et les obstacles persistants. Les résultats montrent que malgré un intérêt croissant pour ces pratiques, les entreprises rencontrent des défis importants liés à des facteurs internes tels que le manque de compétences et la résistance au changement, ainsi qu'à des contraintes externes comme l'instabilité économique et le cadre réglementaire. Toutefois, des opportunités significatives apparaissent, notamment grâce à la digitalisation, au renforcement des capacités managériales et au développement des réseaux professionnels, qui constituent des leviers prometteurs pour améliorer l'efficacité des outils stratégiques.

La problématique centrale relative à la manière dont les entreprises tchadiennes adoptent et adaptent ces outils trouve une réponse nuancée : si l'adoption progresse, elle reste conditionnée par des réalités structurelles et culturelles particulières. L'étude souligne ainsi l'importance d'une approche flexible et contextualisée pour réussir cette intégration. Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir la littérature en mobilisant la théorie contingente tout en tenant compte des spécificités propres aux pays en développement. D'un point de vue pratique, elle propose aux acteurs économiques et aux décideurs des pistes concrètes, telles que le développement des formations adaptées, la digitalisation ciblée et le renforcement des réseaux professionnels, afin de faciliter la diffusion et l'appropriation des outils stratégiques.

Cependant, cette étude présente certaines limites, notamment liées à son caractère exploratoire et à la taille restreinte de l'échantillon. Les recherches futures gagneraient à approfondir l'analyse sectorielle, à étendre la portée géographique et à intégrer davantage de données quantitatives pour valider les tendances observées. Pour les décideurs publics et privés du Tchad, il apparaît essentiel de favoriser un environnement propice à la transformation digitale et au développement des compétences managériales. Les praticiens, quant à eux, doivent privilégier des démarches flexibles, adaptées au contexte local, tout en valorisant la coopération via les réseaux professionnels afin d'assurer la durabilité des pratiques stratégiques.

En définitive, cette étude ouvre des perspectives nouvelles pour accompagner les entreprises tchadiennes dans leur quête d'efficacité et de compétitivité durable, en proposant des leviers concrets pour surmonter les freins actuels et exploiter pleinement les potentialités offertes par leur environnement.

Références

1. Adegbite, E. (2017). Corporate governance and firm performance in Africa: Evidence from Nigeria. *African Journal of Business Management*, 11(12), 273-288.
2. AFD (Agence Française de Développement). (2018). Appui au renforcement des systèmes de traitement de l'eau au Tchad. Rapport technique.
3. Anderson, J., & Young, S. (1999). The impact of training and development on the appropriation of management tools in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 37(4), 57-69.
4. Andrews, M. (2013). *The Limits of Institutional Reform in Development: Changing Rules for Realistic Solutions*. Cambridge University Press.
5. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
6. Armstrong, D., Gosling, A., Weinman, J., & Marteau, T. (1997). The Place of Inter-rater Reliability in Qualitative Research: An Empirical Study. *Sociology*, 31(3), 597–606.
7. Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
8. Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221.
9. Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2011). Small vs. Young Firms across the World: Contribution to Employment, Job Creation, and Growth. Policy Research Working Paper; No. 5631. World Bank.
10. Babbie, E. (2013). *The Practice of Social Research* (13e éd.). Cengage Learning.
11. Banque Mondiale. (2020). Cotontchad : vers une gouvernance améliorée et un pilotage intégré. Document de projet.
12. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
13. BEAC (Banque des États de l'Afrique Centrale). (2017). Guide de gouvernance et contrôle interne dans le secteur bancaire. Yaoundé.
14. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.

15. Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press.
16. Bigsten, A., & Gebreeyesus, M. (2007). The Manufacturing Sector in Africa: Performance, Challenges and Opportunities. *Journal of African Economies*, 16(suppl_2), ii25-ii69.
17. Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Turner, T. (2012). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305–327.
18. Bouckaert, G., Van de Walle, S., & Kampen, J. K. (2022). Digital government and public sector modernization: Evidence and challenges. *Public Administration Review*, 82(1), 12–25.
19. Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2015). Public Sector Management Reform in Developing Countries: Perspectives beyond NPM Orthodoxy. *Public Administration and Development*, 35(4), 222-237.
20. Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
21. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
22. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.
23. Button, K. S., Ioannidis, J. P. A., Mokrysz, C., Nosek, B. A., Flint, J., Robinson, E. S. J., & Munafo, M. R. (2013). Power Failure: Why Small Sample Size Undermines the Reliability of Neuroscience. *Nature Reviews Neuroscience*, 14(5), 365–376.
24. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
25. Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159.
26. Conover, W. J. (1999). *Practical Nonparametric Statistics* (3rd ed.). Wiley.
27. Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4e éd.). Sage Publications.
28. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). SAGE Publications.
29. Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall.
30. Daft, R. L. (2015). *Management* (12th ed.). Cengage Learning

31. Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
32. Dessler, G. (2011). *Human Resource Management* (12th ed.). Pearson Education.
33. Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method*. Wiley.
34. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
35. Diop, M. (2020). *Management stratégique en Afrique subsaharienne : enjeux et perspectives*. Éditions Africaines.
36. Donaldson, L. (2019). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications.
37. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
38. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
39. Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4e éd.). Sage Publications.
40. Freiling, J. (2007). *Management stratégique*. De Boeck Supérieur.
41. Frey, B. S., Oberholzer-Gee, F., & Eichenberger, R. (2021). Composite indicators in organizational research: Best practices and pitfalls. *Journal of Management Studies*, 58(4), 1023–1045.
42. Fritz, C. O., Morris, P. E., & Richler, J. J. (2012). Effect Size Estimates: Current Use, Calculations, and Interpretation. *Journal of Experimental Psychology: General*, 141(1), 2–18.
43. Garavan, T., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24.
44. Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
45. Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis* (9th ed.). Wiley.
46. Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255-274.

47. Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). *Applied Thematic Analysis*. Sage Publications.
48. Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
49. Heeks, R. (2006). *Implementing and Managing eGovernment: An International Text*. SAGE Publications.
50. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
51. Jackson, T., & Kiyaga, N. (2015). Contextualizing leadership and management in Africa: Challenges and perspectives for theory and practice. *Journal of African Business*, 16(1-2), 18.
52. Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69–95
53. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8th ed.). Prentice Hall.
54. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (11th ed.). Pearson.
55. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
56. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (20th Anniversary Edition). Harvard Business Review Press.
57. Kettunen, P., & Kallio, J. (2020). Digitalization and Public Sector Organizations: From Government to Governance. *Information Polity*, 25(3), 325-340.
58. Kiggundu, M. N. (2002). *Managing organizations in developing countries*. Kluwer Academic Publishers.
59. Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
60. Kraaijenbrink, J. (2020). What is organizational maturity? A multidimensional framework and future directions. *Strategic Management Review*, 1(2), 45–60.
61. Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (2e éd.). Sage Publications.
62. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press.

63. Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-340.
64. Little, R. J. A., & Rubin, D. B. (2019). *Statistical Analysis with Missing Data* (3rd ed.). Wiley.
65. Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (3e éd.). Sage Publications.
66. Mbaye, A. (2017). Institutions, culture et performance des organisations en Afrique. *Revue Africaine de Gestion*, 12(1), 45-62.
67. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
68. Meyer, J. W. (2010). World society, institutional theories, and the actor. *Annual Review of Sociology*, 36, 1-20.
69. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
70. Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). *Organizations: A quantum view*. Prentice-Hall.
71. Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
72. Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-13.
73. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press.
74. Ngono, R. (2021). Dynamique institutionnelle et développement économique au Tchad. *Cahiers du Développement*, 34(2), 90-108.
75. Nguyen, B., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for Successful CRM Implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102–115.
76. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
77. North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
78. Nudurupati, S. S., Arshad, S., & Turner, T. (2011). State of CRM Adoption and Implementation in Practice: A Gap Analysis. *International Journal of Production Research*, 49(21), 6477–6494.

79. O'Connor, C., & Joffe, H. (2020). Intercoder Reliability in Qualitative Research: Debates and Practical Guidelines. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1609406919899220.
80. OECD. (2016). *Public Governance Reviews: Tchad*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
81. Owusu-Frimpong, N. (2019). Strategic management practices among SMEs in Ghana: An empirical study. *African Journal of Economic and Management Studies*, 10(3), 349-367.
82. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4e éd.). Sage Publications.
83. Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
84. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies." *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
85. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
86. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press
87. Prahalad, C. K., & Lieberthal, K. (1998). The end of corporate imperialism. *Harvard Business Review*, 76(4), 68-79.
88. Rasool, S. F., & France, C. (2021). "Organizational size and strategic management practices: a systematic review." *Journal of Business Research*, 123, 456-468.
89. Ratinaud, P. (2009). "IRaMuTeQ: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires." *L'Année Sociologique*, 59(1), 177-182.
90. Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2002). Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), 101–109
91. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
92. Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests* (3rd ed.). SAGE Publications.
93. Siegel, S., & Castellan, N. J. (1988). *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). McGraw-Hill.
94. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *Business Horizons*, 37(2), 22-28.

95. Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296.
96. Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (2e éd.). Sage Publications.
97. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
98. Tounga, J., Tchouassi, V., & Yaméogo, A. (2019). Les défis du management dans les économies fragiles : cas du Tchad. *Journal des Sciences Économiques*, 7(3), 112-128.
99. Tourangeau, R., Rips, L. J., & Rasinski, K. (2000). *The Psychology of Survey Response*. Cambridge University Press.
100. UN Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). (2022). *E-Government Survey 2022: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*. United Nations.
101. Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.
102. World Bank. (2017). *World Development Report 2017: Governance and the Law*. Washington, DC: World Bank.
103. Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6e éd.). Sage Publications.
104. Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.